

2º CICLO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de *Millennials*

Rúben Manuel Ribeiro Rodrigues

M

2018

DIFERENÇAS GERACIONAIS NO TRABALHO E RETENÇÃO
DE *MILLENNIALS*

Rúben Manuel Ribeiro Rodrigues

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira

2018

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, pela disponibilidade, pelos conselhos e sugestões de melhoria, pelos conhecimentos transmitidos, no fundo, por toda a dedicação demonstrada ao longo deste ano de trabalho.

Uma palavra de agradecimento a todos os Professores do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, em especial ao Professor Abel Fernandes, pelos conhecimentos transmitidos na Unidade Curricular Plano de Dissertação que, sem dúvida, muito contribuíram para que esta investigação tivesse sucesso.

Quero ainda agradecer à Sogrape Vinhos, S. A. e realizar um especial reconhecimento à Dr.^a Flora Couso e à Dr.^a Sónia Sousa pelos seus enormes contributos ao longo destes dois anos, nomeadamente por agilizarem o meu horário de trabalho, pela disponibilidade em participar nesta investigação e, principalmente, por me incentivarem a prosseguir os estudos nesta área de conhecimento.

Agradeço também à minha família e amigos por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida.

Por fim, agradeço à Mariana que sempre acreditou nas minhas capacidades e nunca me deixou desmotivar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Resumo

O objetivo desta investigação é analisar se a Geração *Millennial* é diferente das Gerações X e *Baby Boomer* ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho e analisar se essas diferenças recomendam a adoção de práticas de gestão de recursos humanos adaptadas para reter a geração mais jovem.

Na literatura existem duas linhas de pensamento: por um lado, temos investigações que defendem a existência de diferenças geracionais em termos de valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho e a urgência da adoção de práticas adaptadas, contrariamente, temos investigações que alegam que as diferenças geracionais são ínfimas e sem implicação prática.

A amostra é constituída por 157 profissionais que trabalham em empresas da cidade do Porto e que responderam a um inquérito por questionário.

Da análise dos dados consegue-se aferir que as diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas face ao trabalho existem, contudo, em menor número do antecipado inicialmente, uma vez que apenas se evidenciaram diferenças significativas na valorização da participação na tomada de decisões. A Geração *Millennial* evidencia valorizar, mais do que a Geração *Baby Boomer*, a sua participação e influência na tomada de decisões das empresas onde trabalham.

Os profissionais de recursos humanos devem preocupar-se em criar as condições necessárias para que os *millennials* participem nas decisões da organização. Desta forma estarão também a criar as condições necessárias para atrair e reter os mais jovens. A inexistência de outras diferenças geracionais recomenda cautela na adoção de práticas de recursos humanos segmentadas com base em diferenças geracionais.

Recomenda-se que em futuras investigações se estudem as diferenças geracionais a este nível noutras culturas a fim de complementar o conhecimento nesta temática. Adicionalmente, recomenda-se a realização de entrevistas individuais às gerações *Baby Boomer* e *Millennial*, de forma a compreender melhor o que estará na origem das diferenças encontradas.

Abstract

The purpose of the present investigation is to analyse to what extent the *Millennial* Generation is different from *Generations X* and *Baby Boomer* in terms of values, attitudes and expectations at work and also analyse if these differences requires the adoption of specific human resources management practices to retain the youngest generation.

The literature on this subject is confusing and often contradictory. On the one hand, some investigations defend the existence of generational differences and the urgency of adopting tailored practices; on the other hand, other investigations claim that generational differences, when they exist, are small and without practical implications.

The sample is constituted by 157 professionals, who have answered a questionnaire, that are currently developing their activities in companies from Porto.

Analysing the data it is possible to conclude that the generational differences at a values level, attitudes and job's expectations are real, however in a smallest number, since the only significant difference is the value of participation in decision-making. The *Millennial* generation valorises more their participation and influence in the decisions-making of the companies where they work, than the *Baby Boomer* Generation.

Human resources professionals should be concerned in creating the necessary conditions for *millennials* participate in the organization's decisions. Therefore, this will also create necessary conditions to attract and retain younger professionals. The inexistence of others generational differences recommends caution in the adoption of human resources practical's based on the generational differences.

It is recommended that future investigations focus in generational differences at this level in other cultures, in order to complement the knowledge in this thematic. Additionally, it is also recommended the realization of individual interviews at the *Baby Boomer* and *Millennial* generation's, in order to understand what is in the origin of the differences founded.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Gráficos	vi
Índice de Tabelas	vii
Introdução	1
Revisão da Literatura.....	3
1. A Importância da Contextualização	3
2. As Principais Gerações no Ativo	3
2.1. <i>Baby Boomers</i>	4
2.2. Geração X	4
2.3. <i>Millennials</i>	4
3. Valores, Atitudes e Expectativas das Três Gerações	5
3.1. <i>Baby Boomers</i> , Geração X e <i>Millennials</i>	6
3.1.1. Remuneração e Progressão na Carreira	7
3.1.2. Necessidade de Reconhecimento	8
3.1.3. Trabalho em Equipa.....	8
3.1.4. Lazer	9
3.1.5. Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional	9
4. Implicações Práticas na Gestão de Recursos Humanos	10
Trabalho Empírico	11
1. Metodologia	11
1.1. Objetivos.....	11
1.2. Estrutura do Questionário e Recolha de Dados	12
1.3. Caracterização da Amostra	13
2. Resultados.....	16

2.1. Estatística Descritiva dos Dados	17
2.2. Análise Fatorial.....	17
2.2.1. Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett.....	17
2.2.2. Extração de Fatores (Variância Total Explicada, <i>Scree Plot</i> e Matriz de Componente)	18
2.3. Alfa de Cronbach.....	21
2.4. Teste de Normalidade e da Homogeneidade das Variâncias.....	22
2.5. Teste de Kruskal Wallis.....	24
2.5.1. Teste <i>Post Hoc</i> de Kruskal Wallis	27
1. Discussão de Resultados	29
2. Conclusão	31
3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	32
Referências Bibliográficas.....	34
Anexos.....	36
Anexo 1: Questionário.....	36
Anexo 2: Estatística Descritiva.....	41

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos indivíduos por género masculino e feminino.	13
Gráfico 2 - Distribuição dos indivíduos por geração.	13
Gráfico 3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias.....	14
Gráfico 4 - Distribuição dos inquiridos por experiência profissional.....	15
Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos de acordo com a relação laboral.	15
Gráfico 6 - Distribuição dos indivíduos com e sem dependentes a cargo.....	16
Gráfico 7 - Extração de fatores (<i>Scree Plot</i>).	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Teste à adequabilidade da amostra para aplicar a análise fatorial exploratória. ...	18
Tabela 2 - Extração de fatores (Variância Total Explicada).....	19
Tabela 3 - Extração de fatores (Matriz de Componente Rotativa).	20
Tabela 4 - Alfa de Cronbach para o fator 1.....	21
Tabela 5 - Alfa de Cronbach para o fator 2.....	22
Tabela 6 - Teste de normalidade para o fator 1.	22
Tabela 7 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator 1.....	23
Tabela 8 - Teste de normalidade para o fator 2.	23
Tabela 9 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator 2.....	23
Tabela 10 - Teste de normalidade para o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	23
Tabela 11 - Teste de homogeneidade de variâncias para o item equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	23
Tabela 12 - Teste de Kruskal Wallis para o fator 1.....	24
Tabela 13 - Teste de Kruskal Wallis para os itens do fator 1.....	25
Tabela 14 - Teste de Kruskal Wallis para o fator 2.....	26
Tabela 15 - Teste de Kruskal Wallis para os itens do fator 2.....	26
Tabela 16 - Teste de Kruskal Wallis para o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	27
Tabela 17 - Teste <i>post hoc</i> de Kruskal Wallis - comparação entre pares.	28

Introdução

A força de trabalho atual é composta, na grande maioria, pela Geração *Baby Boomer*, Geração X e *Millennial*. Nos últimos anos surgiu uma outra Geração, a Z, que fruto do seu estágio embrionário no mercado de trabalho, não será considerada nesta investigação. (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010)

O abandono proeminente dos colaboradores mais velhos e o ingresso de novas gerações no mercado de trabalho desafia as organizações a adaptarem-se a novos valores, atitudes e expectativas dos colaboradores (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010).

Nos últimos anos surgiram inúmeros estudos que visaram analisar as diferenças geracionais no trabalho. Contudo, estes revelaram-se inconclusivos. Por um lado, temos estudos que alegam que a Geração *Millennial* é diferente das gerações anteriores, suportando alguns dos estereótipos presentes na sociedade relativamente a esta geração mais jovem, por outro lado, surgem estudos que defendem que as gerações são semelhantes ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho (Hershat & Epstein, 2010).

Para uns, os *Millennials* são a próxima grande geração, munidos de ferramentas que lhes permitirão ser bem-sucedidos num ambiente complexo, com inúmeras crises políticas, financeiras e sociais; para outros, uma geração que, fruto da proteção a que esteve sujeita durante o seu desenvolvimento, não irá conseguir superar as adversidades sem apoio e orientação (Hershat & Epstein, 2010). Aliás, a geração mais velha, *Baby Boomer*, considera a Geração *Millennial* muito diferente daquilo que os primeiros eram há 30 anos atrás: egoístas, com dificuldade na interação com os outros e com pouco cuidado na linguagem usada. Contudo, na sua juventude, os *Baby Boomers* eram acusados exatamente de terem as mesmas características hoje atribuídas aos *Millennials* (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010).

Apesar de muitas vezes estas representações estereotipadas se basearem em informação incompleta e duvidosa e serem suportadas por alguns exemplos que podem não ser representativos da população, os estereótipos geracionais continuam a proliferar (Trzesniewski & Donnellan, 2010).

Não obstante, vários estudos demonstram que os colaboradores adotam uma posição diferente perante o trabalho consoante a geração a que pertencem: os *Millennials*, por exemplo, são menos leais à organização que representam, mais orientados para os seus próprios objetivos e menos focados no trabalho que as gerações anteriores. Por outro lado,

a Geração X procura um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais, demonstrando-se disponível para trabalhar longas horas, mesmo quando não estão a ser alvo de controlo por um supervisor. Por último, os trabalhadores pertencentes à Geração *Baby Boomer* tendem a ser esforçados, leais e orientados para resultados (Johnson, 2002; Twenge et al., 2010). Contudo, estudos como o de Trzesniewski e Donnellan (2010) sugerem que as diferenças geracionais, quando efetivamente se notam, tendem a ser pequenas e sem grande implicação prática. Na verdade, os jovens de hoje tendem a ser muito semelhantes aos jovens de há 30 anos atrás.

Se, efetivamente, se evidenciar que as diversas gerações valorizam diferentes aspetos no trabalho, tal influenciará a definição das políticas de gestão de recursos humanos para atrair e reter os melhores profissionais. Os modelos de remuneração e compensação, a estruturação das funções e as condições do local de trabalho terão de ser consonantes com os valores e as expectativas das diferentes gerações. Assumir diferenças, mas também similaridades, entre *Baby Boomers*, Geração X e *Millennials* é então crucial para recrutar, gerir e reter os colaboradores (Twenge et al., 2010). Tal como referem Cennamo e Gardner (2008):

By understanding the differences and similarities between generational groups, human resources professionals, psychologists and managers can develop policies, which aid communication, improve satisfaction, commitment, and retention, and increase organisational knowledge management and productivity (Cennamo & Gardner, 2008, p. 904)

Na primeira parte deste estudo apresentam-se as principais linhas de investigação existentes sobre esta matéria procurando ser, dentro do possível, objetivo na sua explanação.

Posteriormente, na sua segunda parte deste trabalho, apresenta-se um estudo empírico que tem como objetivo responder às questões levantadas na revisão da literatura, nomeadamente se existem, ou não, evidências de diferenças geracionais ao nível dos valores, expectativas e atitudes relativamente ao trabalho nos profissionais portugueses, mais concretamente aqueles que desempenham as suas funções na cidade do Porto.

Este trabalho conta ainda com uma secção dedicada à apresentação, análise e discussão de resultados. A partir dos resultados identificam-se implicações teóricas e práticas para a gestão de recursos humanos. Às principais conclusões deste estudo segue-se um conjunto de limitações que devem ser tidas em linha de conta e apontam-se sugestões para investigação futura.

Revisão da Literatura

1. A Importância da Contextualização

As circunstâncias em que são analisadas as diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas face ao trabalho são da máxima importância para os profissionais de recursos humanos, uma vez que as gerações podem diferir nestas matérias de país para país, consequência das influências políticas, financeiras e sociais a que as mesmas estiveram sujeitas ao longo do tempo. Hauw (2010) sugere que as expectativas dos *Millennials* relativamente ao trabalho, nomeadamente carreira, formação, incentivos financeiros e progressão na carreira são influenciadas pelo contexto em que as mesmas são vividas.

Os comportamentos dos indivíduos, como se sabe, são resultado das suas características pessoais, mas também fruto do ambiente que os rodeia (Deal et al., 2010). Deste modo, é importante que não se cometa um erro de generalização, ou seja, que não se assuma que as conclusões retiradas de estudos feitos perante um determinado cenário político, financeiro ou social sejam representativas de todas as situações possíveis. Tal situação poderá levar os profissionais de recursos humanos a adotar políticas que serão ineficazes perante o contexto presente.

Deve-se, por isso, analisar se existem diferenças geracionais na população que se pretende atingir e, caso existam, analisar se as mesmas obrigam à adoção de medidas de gestão de recursos humanos diferentes para cada geração (Deal et al., 2010).

2. As Principais Gerações no Ativo

Neste capítulo pretende-se apresentar, sucintamente, as características de cada geração, essencial para compreendermos o posicionamento de cada uma no trabalho e a melhor forma de atrair, desenvolver e reter os profissionais de cada geração, temas desenvolvidos nos capítulos seguintes.

Uma geração é um conjunto de indivíduos nascidos num mesmo período, com valores idênticos, resultado da vivência de eventos sociais marcantes e de outras forças (e.g. pais, amigos, comunicação social) que os distinguem de outros indivíduos nascidos num outro período e moldados por forças diferentes (Twenge et al., 2010). As gerações desenvolvem uma personalidade que influenciará a sua postura perante o mercado de

trabalho, as suas expectativas, bem como a sua interpretação dos eventos ocorridos (Smola & Sutton, 2002).

Embora as gerações *Baby Boomer* e X representem a maior fracção da força de trabalho atual, os primeiros estão muito próximos do período de reforma.

Por fim, importa referir que as descrições das gerações apresentadas nos pontos seguintes são baseadas em estudos realizados perante determinados contextos, podendo não ser replicáveis.

2.1. *Baby Boomers*

Os indivíduos nascidos nesta geração receberam a designação de *Boomers* devido ao elevado número de nascimentos ocorridos entre 1946 e 1964. Esta geração cresceu marcada pelos movimentos de defesa dos direitos humanos, pelos movimentos de libertação das mulheres e pelo falhanço de líderes políticos, religiosos e empresariais, originando uma desconsideração desta classe (Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010). Esta geração distingue-se por ser intelectualmente arrogante, socialmente madura, crítica, religiosa, radical, controversa, auto-confiante e inconformista (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010).

2.2. Geração X

Os indivíduos nascidos entre 1965 e 1981 cresceram num período de grande instabilidade familiar, social e financeira: a elevada taxa de desemprego, bem como o elevado número de divórcios vivenciados pelos membros desta geração, levou-os a desenvolverem uma postura independente. Como consequência destas experiências, a Geração X valoriza a estabilidade familiar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010). Além disso, os membros desta geração são vistos como cínicos, frontais, desconfiados, enérgicos, pragmáticos e socialmente maduros (Kowske et al., 2010).

2.3. *Millennials*

A Geração *Millennial*, Me, Y ou, simplesmente, *Millennials*, são os indivíduos que nasceram entre 1982 e 1999 e que estão, nesta fase, a terminar o seu ingresso no mercado de

trabalho. Os membros desta geração respeitam a autoridade, seguem as regras, trabalham em equipa e, além disso, são otimistas e confiantes. Uma vez que os valores desta geração foram os últimos a ser constituídos e muitos dos *Millennials* ainda agora chegaram à fase adulta, esta geração continuará a ser moldada nos próximos anos por eventos sociais futuros (Kowske et al., 2010).

Os *Millennials* e a Geração X são semelhantes em alguns aspetos: ambas as gerações têm facilidade no uso de tecnologia, gostam de um relacionamento informal, aprendem depressa e sentem-se confortáveis num ambiente de diversidade (Twenge et al., 2010).

3. Valores, Atitudes e Expectativas das Três Gerações

Neste capítulo serão desenvolvidos os valores no trabalho de cada geração, definidos por Twenge et al. (2010) como aquilo que os trabalhadores desejam receber por desenvolverem uma atividade laboral. Os valores de cada geração tornam-se importantes em ambiente empresarial uma vez que moldam as perceções dos colaboradores e influenciam os seus comportamentos. Além disso, serão apresentadas as atitudes no trabalho de cada geração, definidas por Kowske et al. (2010) como reações cognitivas e afetivas dos trabalhadores às situações ocorridas em ambiente empresarial.

As recompensas atribuídas aos colaboradores podem ser classificadas como intrínsecas ou extrínsecas. As recompensas intrínsecas estão intimamente ligadas ao trabalho isto é, a autonomia, responsabilidade, crescimento pessoal e progressão na carreira. As recompensas extrínsecas, por sua vez, estão intimamente relacionadas com o fator externo do trabalho, ou seja, o salário, os benefícios, símbolos de estatuto e promoções (Camara, 2016). Não obstante esta divisão, decidiu-se reunir, no mesmo tópico, remuneração e progressão na carreira, uma vez que a literatura consultada tende a apresentar esta matéria deste modo. Posteriormente, apresentam-se os tópicos de índole intrínseco, de cariz relacional e de condições de trabalho.

A literatura apresenta-nos uma panóplia de artigos que apoiam e refutam as diferenças geracionais nesta matéria: num estudo levado a cabo por Kowske et al. (2010) é defendida a ideia que relativamente aos *work values* as diferenças geracionais são ínfimas, não havendo motivo para a constituição de modelos adaptados. Além disso, os autores alegam que as gerações são mais semelhantes que distintas entre si, mesmo quando comparadas ao longo do tempo. Deixam a nota, no entanto, que as diferenças existem e devem ser

consideradas, caso a caso. Constanza, Badger, Fraser, Severt e Gade (2012) sugerem que as diferenças geracionais são pequenas e nulas em muitos dos casos, alegando igualmente que os modelos de gestão de recursos humanos baseados em diferenças geracionais se revelarão ineficazes. Na mesma linha de raciocínio seguem Cennamo e Gardner (2008), que afirmam que as diferenças geracionais existem, contudo, em menor grau do que esperado inicialmente. Por outro lado, alguma literatura defende que “*A better understanding of the Millennials career expectations and priorities helps employers to create job offerings and work environments that are more likely to engage and retain millennial workers*” (Ng et al., 2010, p. 281).

Hershatte e Epstein (2010) defendem que os comportamentos da geração *Millennial* diferem das gerações anteriores algo que, de acordo com os autores, não induz, necessariamente, a valores geracionais diferentes. A facilidade no uso da tecnologia é uma das situações em que as várias gerações diferem: a Geração *Millennial*, fruto do contacto, quase diário, com avanços tecnológicos, conhecem e interagem com o mundo de forma diferente das gerações anteriores. A internet, por exemplo, um produto da Geração *Millennial*, é usada fundamentalmente para pesquisar informação e para interagir com os outros levando, possivelmente, a uma maior dificuldade de relacionamento pessoal desta geração, bem como ao aumento da dificuldade para identificar informação relevante, sistematizá-la e usá-la. No mesmo sentido segue o estudo de Deal et al. (2010), que sugere que o uso da tecnologia difere de geração para geração. Os mesmos autores defendem ainda que a introdução da internet mudou a vida de todos os seus utilizadores, permitindo o alcance de informação e o contacto com outras pessoas pelo mundo rapidamente.

O facto de a geração mais jovem interagir com o mundo de forma diferente poderá levar os profissionais de recursos humanos a adotar modelos em conformidade (Hershatte & Epstein, 2010).

Resumindo, a informação que existe hoje sobre as diferenças geracionais no trabalho é confusa e muitas vezes contraditória (Deal et al., 2010), tal como veremos nos pontos seguintes.

3.1. *Baby Boomers, Geração X e Millennials*

Para se compreender a necessidade de adotar modelos de gestão de recursos humanos geracionais, é necessário que se compreenda em que medida a Geração *Millennial* é diferente das anteriores ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho.

Isto é um tema importante uma vez que se os valores organizacionais não encaixarem com os valores individuais da Geração *Millennial*, estes aumentam consideravelmente a sua intenção de abandonar a empresa. Tal ocorre também com as outras gerações, contudo, em menor dimensão (Cennamo & Gardner, 2008).

O estudo levado a cabo por Ng et al. (2010) sugere que a Geração *Millennial* “*want it all and want it now*” (Ng et al., 2010, p. 282) relativamente a bons salários, rápido avanço na carreira, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, trabalho aliciante e, por fim, no que diz respeito a fazer um contributo para a sociedade.

3.1.1. Remuneração e Progressão na Carreira

Alguma literatura sugere que a Geração *Millennial* está mais preocupada com a sua carreira do que as gerações anteriores. Kowske et al. (2010) sugerem que a Geração *Millennial* está mais preocupada com o desenvolvimento de carreira e com a possibilidade de conseguir um emprego superior do que as gerações anteriores (Geração X e *Baby Boomers*). Twenge et al. (2010) corrobora esta ideia defendendo que os *Millennials* apresentam uma alta taxa de rotatividade, sugerindo, igualmente, que tal se deve à procura de um emprego que se enquadre nas suas expectativas. Em sentido contrário, o estudo conduzido por Ng et al. (2010) sugere que a Geração *Millennial* está disposta a aceitar um trabalho inferior ao idealizado durante a sua formação académica, concluindo, também, que metade dos inquiridos está disposto a passar toda a sua carreira na mesma organização. Tal contradição pode estar associada ao contexto económico vivido no momento em que os estudos são desenvolvidos, ou seja, em momentos de expansão económica as expectativas tendem a ser superiores (Levenson, 2010).

Os *Millennials* parecem desejar, igualmente, uma rápida progressão na carreira: Smith e Galbraith (2012) concluem que os *Millennials* esperam ficar até dois anos em funções de adaptação, ideia defendida também por Ng et al. (2010) cujo estudo conclui que 68,5% dos inquiridos pertencentes a esta geração pretendem ser promovidos nos primeiros dezoito meses de trabalho.

O estudo conduzido por Ng et al. conclui ainda que a geração mais jovem pretende um aumento considerável (63%) da remuneração nos primeiros cinco anos de atividade, revelando uma grande exigência dos mais jovens nesta matéria. Mais, embora a geração pretenda um avanço rápido na carreira e um aumento substancial no salário nos primeiros

anos de trabalho, tal não se deve ao esforço ou desempenho dos seus membros, revelando alguma prepotência da geração. No mesmo sentido, Twenge et al. (2010) alegam que a expectativa de obter um bom salário aumentou consideravelmente na Geração *Millennial* quando comparado com as gerações anteriores. Trzesniewski e Donnellan (2010) defendem a mesma posição ao afirmar que esta geração expecta mais para o seu futuro que as gerações anteriores, expectativas por vezes irrealistas, alegando ainda que os *Millennials* consideram importante ter muito dinheiro ao longo da vida. Para além disto, os mesmos autores concluem que esta geração está menos convencida de que trabalhar arduamente levará ao emprego ambicionado.

3.1.2. Necessidade de Reconhecimento

Os *Millennials* desejam ser bem-sucedidos e desempenhar funções que tenham impacto substancial nas empresas (Ng et al., 2010). Na mesma linha de raciocínio segue a ideia de Smith e Galbraith (2010) que defende que os *Millennials* pretendem ter impacto na organização onde trabalham. Um estudo desenvolvido por Twenge et al. (2010) sugere precisamente o contrário, ou seja, que os *Millennials* valorizam menos um trabalho interessante, com impacto na organização, que as gerações anteriores.

Os colaboradores mais jovens, quando comparados com colaboradores de gerações mais seniores, como a Geração X ou *Baby Boomer*, demonstram maior necessidade de atingir posições de relevo dentro das organizações. Tal facto pode ser explicado pelas gerações mais antigas ocuparem já, fruto da sua experiência acrescida, cargos importantes nas empresas (Cennamo & Gardner, 2008).

3.1.3. Trabalho em Equipa

De acordo com Ng et al. (2010), a Geração *Millennial* pretende trabalhar numa equipa capaz, com superiores igualmente capazes, sendo este um aspeto relevante nas suas decisões profissionais. O facto de os *Millennials* valorizarem a capacidade dos membros da equipa em que estão inseridos pode suportar a ideia que a geração é leal aos colegas e superiores, mas pode não o ser à organização.

O estudo desenvolvido por Trzesniewski e Donnellan (2010) sugere que a Geração *Millennial* não é mais individualista quando comparada com as gerações anteriores. Mais, os

autores concluem no mesmo estudo que o *locus* de controlo externo e os comportamentos anti-sociais não sofreram grandes alterações ao longo das gerações, ideia que não é suportada por Twenge et al. (2010), os quais sugerem que os profissionais mais jovens parecem valorizar menos o aspeto social do trabalho sugerindo, igualmente, que os mesmos são mais individualistas quando comparados com as gerações anteriores.

Contudo, em sentido contrário, Trzesniewski e Donnellan (2010) concluem no seu estudo que os *Millennials* confiam menos nos outros, são menos confiáveis e mais cínicos, algo que pode induzir numa contradição aos pontos defendidos pelos autores e apresentados no parágrafo anterior.

3.1.4. Lazer

De acordo com Twenge et al. (2010), a necessidade de desfrutar os momentos de lazer aumentou consideravelmente ao longo das três gerações. Como consequência, ao longo destas gerações foi aumentando, igualmente, a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional – um ponto que será desenvolvido de seguida. Trzesniewski & Donnellan (2010), concluem exatamente o mesmo, ou seja, a Geração *Millennial* tem maior necessidade de momentos de recreação.

3.1.5. Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional

Os *Millennials* valorizam bastante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como a possibilidade de trabalhar autonomamente a tal ponto que, caso não seja possível trabalhar livremente, ponderam firmemente abandonar a empresa. Smith e Galbraith (2012) sugerem que a flexibilidade no trabalho é um aspeto extremamente valorizado pelos *Millennials*. Aliás, no estudo desenvolvido pelos autores 96% dos inquiridos desta geração optavam por trabalhar menos horas e ter um menor salário a fim de manterem os seus compromissos sociais.

Os *Baby Boomers*, por outro lado, são muito focados no trabalho tornando difícil este equilíbrio (Cennamo & Gardner, 2008).

No entanto, Deal et al. (2010) sugerem que as horas trabalhadas pela Geração *Millennial*, quando comparadas com as horas trabalhadas pelas gerações anteriores não

diferem significativamente. Mais, os autores alegam que as diferenças horárias que existem prendem-se com o facto de as gerações mais velhas ocuparem posições de mais responsabilidade, algo que normalmente está relacionado com o maior número de horas trabalhadas. Twenge (2010) vai ainda mais longe defendendo que os *Millennials* não estão disponíveis para trabalhar longas horas e que apenas o farão se forem pressionados para tal.

4. Implicações Práticas na Gestão de Recursos Humanos

Muitos profissionais de recursos humanos têm demonstrado interesse em modelos de gestão de recursos humanos apoiados na ideia que indivíduos de gerações diferentes têm necessariamente valores e expectativas diferentes (Cennamo & Gardner, 2008). Contudo, o estudo levado a cabo por Kowske et al. (2010) sugere que as diferenças geracionais ao nível dos *work values* não são dramáticas e que, por isso, os profissionais de recursos humanos não devem preocupar-se em adotar medidas adaptadas à Geração *Millennial*, mas sim a diferentes indivíduos, com necessidades e expectativas diferentes.

Cennamo e Gardner (2008) afirmam que, se as organizações entenderem existir diferenças geracionais e isso ajudar a adotar modelos de gestão e recursos humanos que acrescentem valor tanto aos colaboradores como à empresa, tal poderá levar a um maior envolvimento e retenção dos trabalhadores. Os autores alegam ainda que discutir os valores e as expectativas com os colaboradores pode ajudar a aumentar o envolvimento dos mesmos com a empresa. Como consequência, o *turnover* e os custos com processos de recrutamento e seleção para substituir os colaboradores que abandonam a empresa irão diminuir.

Independentemente de existirem diferenças geracionais ou não, as empresas devem estar disponíveis para satisfazer as necessidades dos diferentes colaboradores uma vez que, se os colaboradores não se identificarem com os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e o envolvimento com a empresa tenderá a baixar, levando a um aumento do *turnover* em todas as gerações (Cennamo & Gardner, 2008).

Trabalho Empírico

1. Metodologia

1.1. Objetivos

Com a revisão da literatura apresentada na secção anterior, fica patente o dissenso existente na investigação sobre as diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho. Coabitam na literatura duas linhas de pensamento contraditórias: alguns investigadores defendem que as três gerações diferem em termos de valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho, outros, pelo contrário, alegam que as diferenças podem surgir fruto da conjuntura económica ou do ciclo de vida em que os indivíduos das diferentes gerações se encontram não havendo, por isso, motivos para a adoção de modelos de gestão de recursos humanos adaptados.

Neste sentido, o estudo tem como principal objetivo analisar até que ponto a Geração *Millennial* é diferente da Geração X e *Baby Boomer* ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho e analisar, igualmente, se essas diferenças recomendam a adoção de modelos de gestão de recursos humanos adaptados para reter os mais jovens. Procurar-se-á analisar até que ponto as variáveis identificadas na revisão da literatura influenciam a retenção desta geração no contexto de trabalho português. No fundo, pretende-se responder às seguintes questões:

1. A Geração *Millennial* é diferente das gerações anteriores (Geração X e *Baby Boomer*) ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho?
2. Até que ponto as variáveis identificadas influenciam a retenção desta geração?

Gilbert (2011) sugere que existem diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho, no entanto, como vimos, alguns autores defendem exatamente o contrário, ou seja, que as diferenças entre gerações são ínfimas e que não existem motivos para a adoção de modelos de recursos humanos adaptados.

Outros autores, como Kowske et al. (2010), alegam que é necessário analisar as diferenças geracionais nestas matérias contextualmente, caso a caso, para ir de encontro às expectativas do capital humano em observação. Aliás, Ng et al. (2010) defendem que ao compreendermos as necessidades e expectativas da Geração *Millennial* podemos criar ambientes organizacionais propícios para a retenção desta geração mais jovem.

É perante este contexto que se formalizam as hipóteses em estudo:

Hipótese 1. As três gerações, *Baby Boomer*, Geração X e *Millennial*, diferem na valorização de aspetos de ordem relacional e de condições de trabalho.

Hipótese 2. As três gerações, *Baby Boomer*, Geração X e *Millennial*, diferem na valorização de aspetos de ordem salarial e progressão na carreira.

1.2. Estrutura do Questionário e Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos com recurso a um inquérito por questionário divulgado junto de profissionais que desenvolvem as suas atividades em empresas do distrito do Porto. Desta forma, foi possível recolher uma amostra representativa das três gerações, *Baby Boomer*, Geração X e *Millennial*.

A recolha dos dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2018 e, para o efeito, recorreu-se à plataforma digital *Google Forms* com o intuito de agilizar a sistematização das respostas e chegar, dessa forma, a um maior número de inquiridos. Decidiu-se não avançar para a realização de entrevistas, que serviriam de complemento ao inquérito, uma vez que existe um carácter subjetivo na utilização deste instrumento (Cardoso, 2016), o qual seria incrementado pelo facto de o investigador conhecer uma parte significativa dos auscultados.

O questionário foi desenvolvido em duas secções. Na primeira secção faz-se o levantamento dos aspetos sociodemográficos dos inquiridos (género, ano de nascimento, habilitações literárias, experiência profissional, relação laboral e se têm dependentes a cargo). Na segunda secção, avança-se para a identificação dos aspetos mais valorizados pelos profissionais em ambiente organizacional. Para o efeito, pediu-se aos inquiridos que indicassem em que medida os aspetos mencionados no questionário eram relevantes na sua carreira profissional recorrendo a uma escala de *Likert* de 5 pontos, não havendo lugar a respostas certas ou erradas.

O questionário foi alvo de um teste piloto, com 4 pessoas, a fim de analisar o tempo de resposta, a ambivalência na interpretação das questões e do objetivo do estudo, bem como eventuais erros de vocabulário presentes no instrumento.

Depois de afinado o instrumento, o questionário foi divulgado aos potenciais inquiridos, via *e-mail* e *linkedin*.

1.3. Caracterização da Amostra

Depois da divulgação do questionário pelos canais anteriormente mencionados, reuniram-se 157 respostas válidas.

A amostra é constituída por, aproximadamente, 57% de inquiridos do género feminino e 43% do género masculino, tal como podemos constatar no gráfico 1.

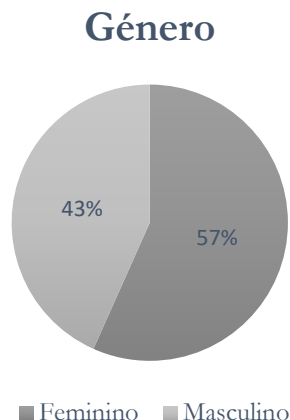


Gráfico 1 - Distribuição dos indivíduos por género masculino e feminino.

Relativamente à idade dos inquiridos (gráfico 2), a qual está representada no questionário através do ano de nascimento, concluímos que a Geração *Baby Boomer* (indivíduos nascidos entre 1946 e 1964) é a geração menos representada na amostra (25%), seguindo-se a Geração X com 28% e, finalmente, a Geração *Millennial* com 47%.

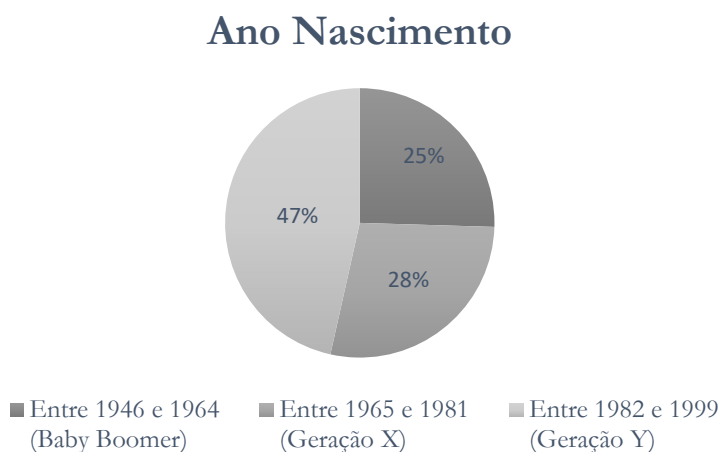


Gráfico 2 - Distribuição dos indivíduos por geração.

Tal como está representado no gráfico 3, a maioria da amostra, aproximadamente 68%, é detentora de nível académico superior, dividindo-se em 45% com o nível de licenciatura e 23% com o nível de mestrado. Adicionalmente, a restante amostra é constituída por 29% dos inquiridos com habilitações literárias ao nível do ensino secundário e 3% ao nível do ensino básico. Note-se, ainda, que não se obteve respostas de profissionais com nível académico de doutoramento.

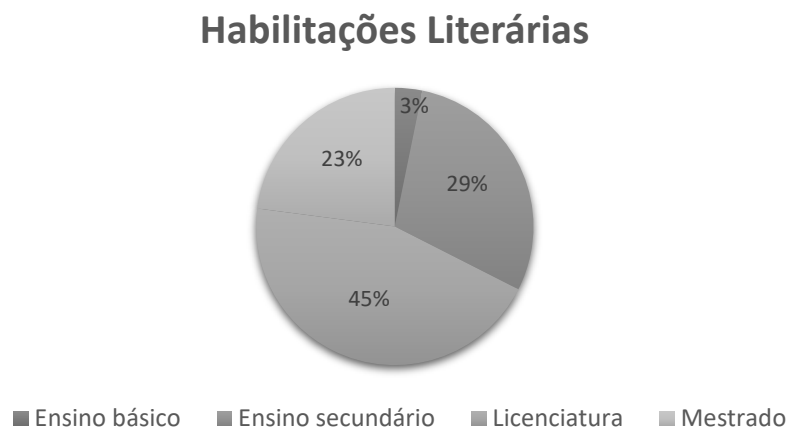


Gráfico 3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias.

Como podemos verificar no gráfico 4, a maioria dos inquiridos tem uma experiência profissional superior a 15 anos (52%), seguindo-se os profissionais com experiência profissional entre 2 e 5 anos (19%), inferior a 2 anos (17%) e, por fim, os profissionais com experiência profissional entre 6 e 10 anos e entre 11 e 15 anos, ambos representando 6% da amostra.

Experiência Profissional

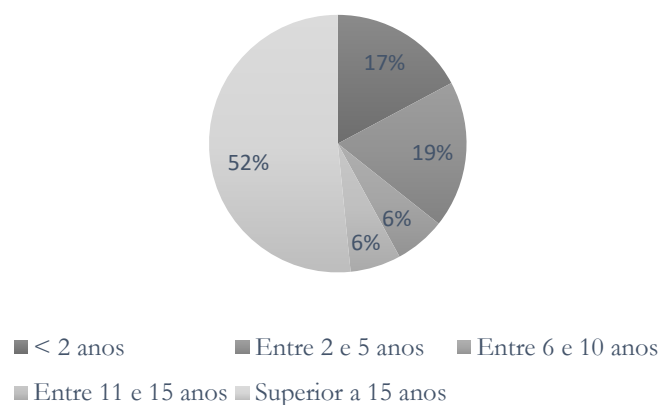


Gráfico 4 - Distribuição dos inquiridos por experiência profissional.

No que respeita à relação laboral dos indivíduos (gráfico 5), 57% possui um contrato de trabalho sem termo, seguindo-se os profissionais com um contrato de trabalho a termo certo (24%), os desempregados (9%) e, por fim, os profissionais com vínculos contratuais a termo incerto e de prestação de serviços que representam, respetivamente, 6% e 4% da amostra.

Relação Laboral

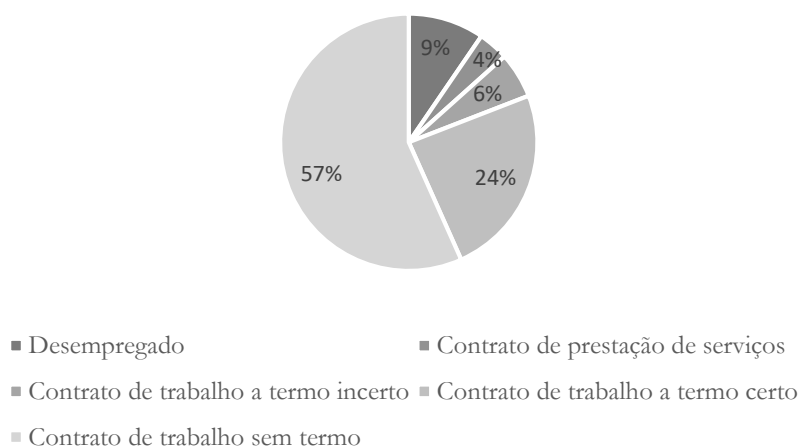


Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos de acordo com a relação laboral.

Finalmente, perguntou-se aos profissionais em estudo se estes tinham, ou não, dependentes (pais, filhos, por exemplo.) a seu cargo, ao qual responderam afirmativamente 42% e negativamente 58%, tal como se pode constatar no gráfico 6.

Dependentes a Cargo

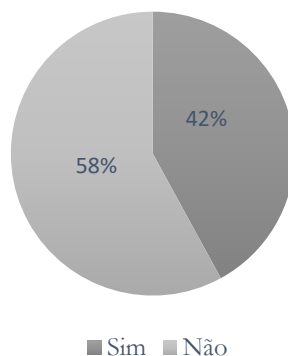


Gráfico 6 - Distribuição dos indivíduos com e sem dependentes a cargo.

2. Resultados

Para analisar os dados recolhidos através do questionário e testar as hipóteses, foi desenvolvida, inicialmente, uma análise fatorial exploratória. De acordo com Marôco (2014):

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica de análise exploratória de dados que tem como objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (íntrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Em princípio, se duas variáveis estão correlacionadas (e a correlação não é expúria), essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (i.e., de um fator comum latente) (...).

(Marôco, 2014, pág. 471)

Com recurso ao programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 24.0, avançamos para a análise fatorial exploratória dos itens: salário, remuneração variável (prémios), benefícios sociais (seguro saúde, carro, *etc.*), velocidade na progressão de carreira, progressão na carreira por mérito, planos de carreira estruturados, participação na tomada de decisões, diversidade de tarefas, trabalho em equipa, bom ambiente de trabalho, bom relacionamento com a chefia, convívios/atividade de lazer, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade de horário e autonomia.

Posteriormente, avançamos para a realização de um teste à consistência interna dos fatores extraídos com o intuito de analisar se os itens presentes em cada fator identificado medem, efetivamente, um construto comum. Para o efeito utilizamos o Alfa de Cronbach.

Seguidamente, testamos a normalidade dos dados, recorrendo ao Teste de Kolmogorov-Smirnov, e a análise da homogeneidade da variância, com o Teste de Levene, para efeitos de análise da viabilidade de utilização de testes paramétricos para testar as hipóteses elencadas anteriormente.

Por fim, a fim de se analisar se existem diferenças estatisticamente significativas entre gerações, testaram-se diferenças de medianas nos diversos itens presentes nos fatores utilizando, para o efeito, o Teste de Kruskal Wallis. Note-se que não é recomendável a utilização de testes paramétricos, uma vez que os dados não seguem uma distribuição normal (Laureano, 2013).

2.1. Estatística Descritiva dos Dados

No anexo 2 podem-se consultar as estatísticas descritivas dos dados recolhidos, nomeadamente, a média, o desvio-padrão e valor mínimo e máximo, dividido por geração e por fator.

Note-se que todas as gerações, *Baby Boomer*, *X* e *Millennial*, coincidiram na definição da variável com maior e menor valor médio. Verifica-se o maior valor médio na variável bom ambiente de trabalho (Geração *Baby Boomer*: 4,48; Geração *X*: 4,68; Geração *Millennial*: 4,70) e o menor valor médio na variável convívios / atividades de lazer (Geração *Baby Boomer*: 3,48; Geração *X*: 3,45; Geração *Millennial*: 3,64).

2.2. Análise Fatorial

2.2.1. Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett

Inicialmente, testa-se a adequabilidade da amostra para a realização da análise fatorial exploratória utilizando, para o efeito, o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

Assim, analisando o valor de KMO (tabela 1), concluímos que o mesmo é adjetivado como bom, uma vez que se encontra entre 0.8 e 0.9 (Marôco, 2014, pág. 477). Tal significa que a amostra é adequada, todas as variáveis podem ser utilizadas e é apropriada a utilização da análise fatorial.

Para o Teste de Bartlett devemos considerar as seguintes hipóteses:

H0: a matriz de correlações é uma matriz identidade;

H1: a matriz de correlações não é uma matriz identidade.

Tendo em consideração o nível de significância atribuído no teste (ver tabela 1) $0.000 < 0.05$, e de acordo com a amostra estudada, rejeitamos H0, concluindo que existe correlação significativa entre as variáveis e que é adequada a aplicação da análise fatorial a este conjunto de dados (Marôco, 2014).

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,870
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1048,650
	Gl	105
	Sig.	0,000

Tabela 1 - Teste à adequabilidade da amostra para aplicar a análise fatorial exploratória.

2.2.2. Extração de Fatores (Variância Total Explicada, *Scree Plot* e Matriz de Componente)

De acordo com Marôco (2014), o “*total variance explained*” (Tabela 2) apresenta a componente principal para cada fator e percentagem de variância explicada. Tendo em consideração a regra de retenção de fatores, com valores próprios superiores a 1, foram retidos dois fatores (o que é confirmado pelo *scree plot* (gráfico 7) que explicam, aproximadamente, 53% da variabilidade total.

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,300	42,000	42,000	6,300	42,000	42,000	4,234	28,225	28,225
2	1,599	10,662	52,661	1,599	10,662	52,661	3,665	24,436	52,661
3	0,981	6,541	59,202						
4	0,868	5,787	64,99						
5	0,812	5,415	70,404						
6	0,802	5,346	75,751						
7	0,687	4,578	80,329						
8	0,526	3,508	83,837						
9	0,505	3,365	87,201						
10	0,438	2,918	90,119						
11	0,395	2,633	92,752						
12	0,313	2,085	94,837						
13	0,293	1,952	96,789						
14	0,264	1,757	98,547						
15	0,218	1,453	100						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 2 - Extração de fatores (Variância Total Explicada).

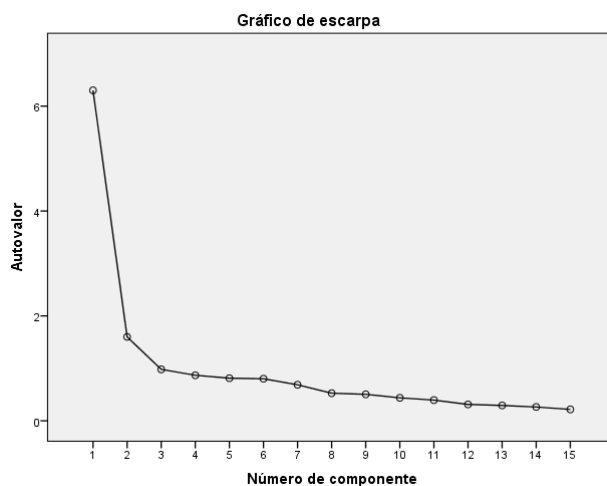


Gráfico 7 - Extração de fatores (*Scree Plot*).

O passo seguinte é determinar a matriz de pesos fatoriais que, no SPSS, é dada na matriz de componente rotativa, de forma a construir e interpretar os fatores. No quadro que

se segue apresentam-se os pesos fatoriais estimados pelo método das componentes principais.

Matriz de componente rotativa^a		
	Componente	
	1	2
Trabalho em equipa	0,727	-0,009
Convívios / atividades de lazer	0,686	0,201
Bom relacionamento com a chefia	0,681	0,268
Diversidade de tarefas	0,643	-0,024
Bom ambiente de trabalho	0,643	0,412
Flexibilidade de horário	0,626	0,272
Autonomia	0,605	0,353
Participação na tomada de decisões	0,6	0,462
Planos de carreira estruturados	0,555	0,397
Salário	-0,01	0,859
Remuneração variável (prémios)	0,078	0,735
Progressão na carreira por mérito	0,427	0,654
Velocidade na progressão de carreira	0,276	0,647
Benefícios sociais (seguro saúde, carro, etc.)	0,205	0,626
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	0,461	0,546
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.		
a. Rotação convergida em 3 iterações.		

Tabela 3 - Extração de fatores (Matriz de Componente Rotativa).

Os pesos fatoriais mais elevados representam o fator a que cada item se associa (Marôco, 2014). Assim, tendo em consideração a informação presente na matriz de componente rotativa, definiram-se os seguintes fatores:

- Fator 1: é composto, de forma clara, pelos itens – trabalho em equipa, convívios/atividades de lazer, bom relacionamento com a chefia, diversidade de tarefas, bom ambiente de trabalho, flexibilidade de horário, autonomia e participação na tomada de decisões.
- Fator 2: é composto, claramente, pelos itens: salário, remuneração variável (prémios), progressão na carreira por mérito, velocidade na progressão de carreira e benefícios sociais (seguro saúde ou carro, *etc.*).

Existem dois itens, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e planos de carreira estruturados que podiam ser, fruto dos seus pesos fatoriais não totalmente conclusivos, incluídos no fator 1 ou 2. Neste sentido, a fim de nos ser possível rotular os fatores, decidimos retirar ambos os itens identificados e analisar individualmente o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Note-se, não obstante, que no fator 1 estão os itens associados às condições de trabalho e relacionamentos e, no fator 2 os itens relacionados com remuneração e progressão na carreira.

2.3. Alfa de Cronbach

Tal como foi referido anteriormente, no fator 1 estão os itens associados às condições de trabalho e relacionamentos e, no fator 2 os itens relacionados com remuneração e progressão na carreira.

Neste sentido, foi testada a consistência interna de cada fator, ou seja, se os diversos itens medem o mesmo construto geral (Manerikar & Manerikar, 2015) nos dois fatores utilizando, para o efeito, o Alfa de Cronbach.

Analisando os itens do fator 1 obteve-se o seguinte resultado:

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,843	0,855	8

Tabela 4 - Alfa de Cronbach para o fator 1.

Tendo em consideração os valores de referência apresentados por Manerikar e Manerikar (2015), concluímos que existe uma boa consistência do questionário (> 0.7).

Por outro lado, analisando os itens do fator 2, obteve-se os seguintes resultados:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,800	0,803	5

Tabela 5 - Alfa de Cronbach para o fator 2.

No mesmo sentido do ponto anterior, tendo em consideração os valores de referência apresentado por Manerikar e Manerikar (2015), concluímos que existe, igualmente, uma boa consistência do questionário neste fator (> 0.7).

2.4. Teste de Normalidade e da Homogeneidade das Variâncias

O Teste de Kolmogorov-Smirnov destina-se a averiguar se uma amostra pode ser considerada como proveniente de uma população com uma determinada distribuição, neste caso normal, e é aconselhável a sua utilização em amostras de maior dimensão. Por sua vez, o Teste de Levene analisa a homogeneidade da variância da amostra. (Laureano, 2013).

Neste sentido, realiza-se o teste de normalidade e da homogeneidade das variâncias para os fatores 1, 2 e para o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional obtendo-se, respetivamente, os seguintes resultados:

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Fator 1						
Relacionamentos e Condições de trabalho	0,095	157	0,001	0,956	157	0,000
a. Correção de Significância de Lilliefors						

Tabela 6 - Teste de normalidade para o fator 1.

Teste de Homogeneidade de Variâncias			
Fator 1			
Relacionamentos e Condições de trabalho.			
Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
2,687	2	154	0,071

Tabela 7 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator 1.

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Fator 2						
Remuneração e Progressão na Carreira	0,084	157	0,009	0,922	157	0,000
a. Correlação de Significância de Lilliefors						

Tabela 8 - Teste de normalidade para o fator 2.

Teste de Homogeneidade de Variâncias			
Fator 2			
Remuneração e Progressão na Carreira			
Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
0,533	2	154	0,588

Tabela 9 - Teste de homogeneidade de variâncias para o fator 2.

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	0,397	157	0,000	0,668	157	0,000
a. Correlação de Significância de Lilliefors						

Tabela 10 - Teste de normalidade para o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Teste de Homogeneidade de Variâncias			
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional			
Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
4,749	2	154	0,010

Tabela 11 - Teste de homogeneidade de variâncias para o item equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Tome-se como referência as seguintes hipóteses:

- H0: a amostra segue uma distribuição normal.
- H1: a amostra não segue uma distribuição normal.

Tendo em consideração os *outputs* em cima apresentados, com níveis de significância inferiores a 0,05 e tendo igualmente em consideração a amostra estudada, concluímos que os dados não seguem uma distribuição normal sendo recomendada a aplicação de um teste não-paramétrico em ambos os fatores e no item equilíbrio entre vida pessoal e profissional, neste caso, o Teste de Kruskal Wallis (Laureano, 2013).

Para o Teste de Levene tome-se como referência as seguintes hipóteses:

- H0: os grupos em comparação possuem uma variância semelhante;
- H1: os grupos em comparação não possuem uma variância semelhante;

O Teste de Levene evidencia que o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional não tem uma variância similar entre os grupos violando, dessa forma, a hipótese nula $F(2,154)=4.749, p=0,010$. O Teste de Levene recomenda, igualmente, a aplicação de um teste não-paramétrico em ambos os fatores e no item equilíbrio entre vida pessoal e profissional, neste caso, o Teste de Kruskal Wallis (Laureano, 2013).

2.5. Teste de Kruskal Wallis

Deste modo, utilizando o Teste de Kruskal Wallis para analisar as diferenças de medianas no fator 1, obteve-se os seguintes resultados:

Estatísticas de teste^{a,b}	
Fator 1	
Relacionamentos e	
Condições de trabalho.	
Qui-quadrado	0,834
gl	2
Significância Assint.	0,659
a. Teste Kruskal Wallis	
b. Variável de	
Agrupamento: Ano de	
<u>nascimento (Categorizado)</u>	

Tabela 12 - Teste de Kruskal Wallis para o fator 1.

Para o Teste de Kruskal Wallis considere-se as seguintes hipóteses:

- H0: As diferenças entre as medianas não são estatisticamente significativas entre gerações;
- H1: As diferenças entre as medianas são estatisticamente significativas entre gerações;

O Teste de Kruskal Wallis sugere a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre gerações no fator 1 $X^2(2)=0.834$, $p=0.659$, não havendo, por isso, suporte para a hipótese 1. No entanto, fez-se uma análise mais fina, item a item, a fim de se compreender se existem diferenças a um nível mais micro:

Estatísticas de teste ^{a,b}								
	Trabalho em equipa	Convívios / atividades de lazer	Bom relacionamento com a chefia	Flexibilidade de horário	Autonomia	Participação na tomada de decisões	Diversidade de tarefas	Bom ambiente de trabalho
Qui-quadrado	3,614	1,746	0,383	2,841	3,659	6,903	1,958	3,051
gl	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância Assint.	0,164	0,418	0,826	0,242	0,161	0,032	0,376	0,218
a. Teste Kruskal Wallis								
b. Variável de Agrupamento: Ano de nascimento (Categorizado)								

Tabela 13 - Teste de Kruskal Wallis para os itens do fator 1.

A um nível mais micro, o Teste de Kruskal Wallis sugere que existem diferenças estatisticamente significativas entre gerações no item participação na tomada de decisões $X^2(2)=6,903$, $p = 0,032$.

Realizamos, igualmente, o Teste de Kruskal Wallis para o fator 2. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Estatísticas de teste^{a,b}

Fator 2
Remuneração e Progressão
na Carreira

Qui-quadrado	3,466
gl	2
Significância Assint.	0,177

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de

Agrupamento: Ano de
nascimento (Categorizado)

Tabela 14 - Teste de Kruskal Wallis para o fator 2.

O Teste de Kruskal Wallis sugere, à semelhança do que ocorre para o fator 1, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre gerações $X^2(2)=3,466$, $p=0,177$, não havendo, por isso, suporte para a hipótese 2. No entanto, fez-se igualmente uma análise mais fina, item a item, a fim de se compreender se existem diferenças a um nível mais micro:

Estatísticas de teste^{a,b}

	Salário	Remuneração variável (prêmios)	Progressão na carreira por mérito	Velocidade na progressão de carreira	Benefícios sociais (seguro saúde, carro, etc.)
Qui-quadrado	3,297	3,550	2,917	2,111	3,451
gl	2	2	2	2	2
Significância Assint.	0,192	0,169	0,233	0,348	0,178

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Ano de nascimento (Categorizado)

Tabela 15 - Teste de Kruskal Wallis para os itens do fator 2.

O Teste de Kruskal Wallis realizado a um nível mais micro suporta o teste anterior, ou seja, não existem evidências estatísticas de diferenças geracionais em nenhum dos itens do fator 2.

Estatísticas de teste ^{a,b}	
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Qui-quadrado	4,149
gl	2
Significância Assint.	0,126
a. Teste Kruskal Wallis	
b. Variável de Agrupamento:	
Ano de nascimento	
(Categorizado)	

Tabela 16 - Teste de Kruskal Wallis para o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por fim, analisa-se a informação estatística apresentada na tabela 16 para o item equilíbrio entre vida pessoal e profissional e conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre gerações neste item.

2.5.1. Teste *Post Hoc* de Kruskal Wallis

Os Testes de Kruskal Wallis realizados a um nível mais micro na secção anterior sugerem que existem diferenças estatisticamente significativas entre gerações no item participação na tomada de decisões, no entanto, não conseguimos identificar, imediatamente, quais as gerações que diferem nesta matéria.

Assim, para conseguirmos identificar as gerações que diferem nesta matéria e, particularmente, se a Geração *Millennial* difere das demais, realizamos um Teste *Post Hoc* de Kruskal Wallis (Laureano, 2013) obtendo-se o seguinte resultado:

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig.Aj.
Baby Boomer-Geração X	-12,494	9,292	-1,345	0,179	0,536
Baby Boomer-Geração Millennial	-21,907	8,367	-2,618	0,009	0,027
Geração X-Geração Millennial	-9,412	8,118	-1,159	0,246	0,739

Cada linha testa a hipótese nula de que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.
São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é 0,05.
Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Tabela 17 - Teste *post hoc* de Kruskal Wallis - comparação entre pares.

Analisando a tabela 17, onde cada linha testa a hipótese nula de que as distribuições da amostra 1 e amostra 2 são as mesmas para um nível de significância de 5%, rapidamente concluímos que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração *Baby Boomer* e a Geração *Millennial* com um *mean rank* de 61,31 para a Geração *Baby Boomer* e 87,22 para a Geração *Millennial*. O facto de os *millennials* terem um *mean rank* superior, é indicativo de esta geração valorizar, mais do que a Geração *Baby Boomer* a participação na tomada de decisões da empresa onde desempenham as suas funções.

1. Discussão de Resultados

Este estudo tem como principal objetivo analisar se existem diferenças ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho entre a Geração *Millennial* e as gerações antecessoras, nomeadamente, Geração X e *Baby Boomer*. Se essas diferenças forem evidentes, então os profissionais de recursos humanos deverão providenciar modelos de gestão de recursos humanos adaptados de forma a reter os colaboradores mais jovens.

A hipótese 1 sugere a existência de diferenças geracionais de ordem relacional e condições de trabalho. Ao analisar se os itens trabalho em equipa, convívios/atividades de lazer, bom relacionamento com a chefia, diversidade de tarefas, bom ambiente de trabalho, flexibilidade de horário, autonomia e participação na tomada de decisões como um todo, recorrendo ao fator 1, bem como ao item equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que foi analisado individualmente, essas diferenças não são evidentes, no entanto, quando se analisa os mesmos itens individualmente, os dados sugerem a existência de diferenças geracionais na valorização da participação na tomada de decisões. Os *Millennials* consideram relevante influenciar as decisões na empresa onde trabalham, mais do que a Geração *Baby Boomer*. Esta evidência é suportada, parcialmente, pela literatura.

Autores como Ng. et al. (2010) sugerem que a a Geração *Millennial* pretende trabalhar em equipa, com colegas e superiores competentes e que este é um aspeto relevante nas suas decisões profissionais. Por outro lado, Twenge et al (2010) defendem que os profissionais mais jovens parecem valorizar menos o aspeto social do trabalho sugerindo até que os mesmos são mais individualistas quando comparados com as gerações anteriores. As ideias evidenciadas por estes autores demonstram que deveríamos estar perante diferenças geracionais a este nível, algo que não é suportado pelos resultados, nomeadamente, pela análise dos itens trabalho em equipa, bom relacionamento com a chefia e bom ambiente de trabalho, onde não se detetaram diferenças significativas entre gerações.

Passando ao item convívios/atividades de lazer, a literatura, nomeadamente Twenge et al (2010), defendem que a necessidade de desfrutar de momentos de lazer aumentou consideravelmente ao longo das três gerações. No mesmo sentido, Trzesniewski e Donnellan (2010), concluem exatamente o mesmo, ou seja, a Geração *Millennial* tem maior necessidade de momentos de recreação. No entanto, depois da análise dos dados, estas alegações não são suportadas, uma vez que não se encontraram diferenças geracionais significativas a este nível.

A literatura sugere ainda que os *Millennials* valorizam bastante a possibilidade de trabalharem autonomamente, a tal ponto que, caso não seja possível trabalharem livremente, ponderam firmemente abandonar a empresa. Adicionalmente, Smith e Galbraith (2012) e Cennamo e Gardner (2008) sugerem que a flexibilidade no trabalho é um aspecto extremamente valorizado pela Geração *Millennial* a tal ponto que, se tal for possível, estão disponíveis para baixar o seu salário e, com isso, trabalhar menos horas. Os mesmos autores sugerem que, uma vez que os *Baby Boomers* são extremamente focados no trabalho, este equilíbrio fica condicionado. Nesta linha de pensamento, esperaríamos encontrar diferenças significativas entre as gerações nos itens diversidade de tarefas, autonomia, flexibilidade de horário e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, algo que não é suportado pelos resultados obtidos, onde não se encontram diferenças geracionais significativas.

A literatura é dissente ao avaliar o anseio dos *Millennials* em ocupar posições de elevada importância nas empresas onde trabalham. Ng et. al. (2010) sugerem que a Geração *Millennial* deseja ocupar posições de relevo na organização onde desempenham as suas funções, ideia que é suportada por Cennamo e Gardner (2008) que defendem que os colaboradores mais jovens, quando comparados com colaboradores de gerações mais seniores, como a Geração X ou *Baby Boomer*, demonstram maior necessidade de atingir posições de relevo dentro das organizações. No entanto, um estudo desenvolvido por Twenge et al. (2010) sugere precisamente o contrário, ou seja, que os *Millennials* valorizam menos um trabalho interessante, com impacto na organização, que as gerações anteriores. Tendo em consideração estas alegações, esperaríamos obter diferenças significativas entre a Geração *Millennial* e as restantes algo que é suportado parcialmente pelos resultados obtidos. Os dados evidenciam diferenças geracionais a este nível entre a Geração *Millennial* e a Geração *Baby Boomer*, na medida em que a primeira valoriza, mais do que a segunda, participar nas decisões das empresas onde trabalham suportando, desta forma, as ideias de Ng et al. (2010) e Cennamo e Gardner (2008) e não as de Twenge et al. (2010).

A hipótese 2 sugere a existência de diferenças geracionais de ordem salarial e progressão na carreira. Quando se analisa os itens salário, remuneração variável (prémios), progressão na carreira por mérito, velocidade na progressão de carreira e benefícios sociais (seguro saúde, carro, etc.) como um todo, através do fator 2, essas diferenças parecem inexistentes. Com o intuito de se confirmar esta ideia, realizou-se uma análise mais micro,

item a item, e a conclusão foi a mesma: não existem diferenças geracionais significativas ao nível salarial e de progressão na carreira.

Esta constatação parece não ser suportada pela literatura, que sugere a existência de diferenças geracionais a este nível. Autores como Kowske et al. (2010) e Twenge et al. (2010) sugerem que a Geração *Millennial* está mais preocupada com o desenvolvimento de carreira e alegam, igualmente, que a expectativa de obter um bom salário aumentou consideravelmente nesta geração quando comparado com as gerações anteriores (*Baby Boomer* e Geração X).

2. Conclusão

Tal como já foi referenciado inúmeras vezes ao longo do trabalho, o objetivo desta investigação passava por analisar se a Geração *Millennial* diferia das demais nomeadamente, a Geração X e *Baby Boomer*, ao nível dos valores, atitudes e expectativas face ao trabalho. A tal acontecer, recomenda-se que os profissionais de gestão desenvolvam modelos de gestão recursos humanos adaptados a cada geração, principalmente à Geração *Millennial*, que é a principal força de trabalho futura.

Ao analisarmos a literatura existente sobre esta matéria não ficámos totalmente elucidados. Aliás, fica claro que existem duas linhas de pensamento: por um lado, temos autores que defendem a existência de diferenças geracionais e a necessidade de implementar modelos de gestão de recursos humanos adaptados e, por outro lado, autores que defendem que as diferenças geracionais são ínfimas e devem ser analisadas caso a caso.

Face a esta dicotomia, avança-se para um estudo quantitativo, com recurso a um inquérito por questionário, com o intuito de analisar se existem diferenças geracionais a este nível nos profissionais que desenvolvem as suas atividades na cidade do Porto. Deste estudo conseguiu-se aferir que, efetivamente, as diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas face ao trabalho existem, contudo, em menor número do que se acreditava inicialmente. A análise realizada à componente salarial e progressão na carreira, bem como à componente relacional e condições de trabalho e, ainda, ao item equilíbrio entre vida pessoal e profissional, não evidenciou diferenças significativas entre gerações, à exceção do item participação na tomada de decisões, para o qual os dados sugerem uma maior valorização da Geração *Millennial* face à Geração *Baby Boomer*. Este estudo associa-se à ideia de que as

diferenças geracionais poderão existir, no entanto, em menor número do que antecipado inicialmente.

Consequentemente é possível retirarem-se implicações práticas para a gestão de recursos humanos: uma vez que não existem diferenças geracionais significativas ao nível da valorização da remuneração e progressão na carreira, do trabalho em equipa, da diversidade de tarefas e autonomia e ainda da flexibilidade de horário e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os profissionais de recursos humanos que desenvolvam modelos de gestão com base nestes pressupostos, poderão ver os seus planos serem mal-sucedidos.

No entanto, os profissionais de recursos humanos devem preocupar-se em criar as condições necessárias para que a Geração *Millennial* possa ocupar posições com impacto na organização, onde a sua opinião seja considerada. Se o fizerem, estarão a criar também as condições necessárias para atrair e reter os profissionais mais jovens.

Contudo, as diferenças geracionais ao nível dos valores atitudes e expectativas face ao trabalho, devem ser analisadas à luz do contexto político, financeiro e social presente: é importante que não se cometa um erro de generalização, por outras palavras, que não se assuma que as conclusões retiradas de estudos feitos perante um determinado cenário político, financeiro ou social seja representativo de todas as situações possíveis. As empresas devem adotar políticas de recursos humanos adaptadas a cada geração se, efetivamente, considerarem existir diferenças que o justifiquem.

3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Este estudo foi desenvolvido com algumas limitações que futuras investigações deverão ter em consideração.

Para uma análise mais completa e fidedigna, os dados para análise deviam ser recolhidos ao longo do tempo, a fim de permitir analisar as diferenças geracionais num determinado período do ciclo de vida dos participantes. Neste caso, a análise pode ficar comprometida pelo facto de estarmos a analisar não só indivíduos de gerações diferentes, mas também profissionais que estão em diferentes fases do ciclo de vida pessoal e laboral e, como consequência, poderão valorizar diferentes aspetos na sua vida profissional.

Por outro lado, para a conceção de um questionário mais simples e acessível a todos, optou-se por identificar os aspetos críticos mencionados na literatura, como resposta fechada e obrigatória, o que poderá comprometer, em parte, a validade deste estudo. Acredita-se que um questionário com outro tipo de escalas poderia levar a um estudo mais conclusivo, no entanto, tal facto traria, também, maior complexidade na resposta e interpretação dos resultados.

Sugere-se que outros investigadores estudem as diferenças geracionais a este nível sob outros contextos de forma a complementar a informação disponível sobre esta matéria.

Por fim, recomenda-se a realização de entrevistas individuais às gerações *Baby Boomer* e *Millennial*, de forma a compreender melhor o que estará na origem das diferenças encontradas em termos de valorização da participação na tomada de decisões.

Referências Bibliográficas

- Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. doi:10.1108/02683940810904385
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*, 27(4), 375-394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 191-199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2
- Gilbert, J. (2011) The Millennials: a New Generation of Employees, a New Set of Engagement Policies. In: *Ivey Business Journal*, Vol. 75 (pp. 26-26-28).
- Hauw, S., & Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 293-302. doi:10.1007/s10869-010-9162-9
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 211-223. doi:10.1007/s10869-010-9160-y
- Johnson, M. K. (2002). Social Origin, Adolescent Experiences, and Work Value Trajectories during the Transition to Adulthood. *Journal of Organizational Behavior*, 80(4), 1307.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265.
- Laureano, R. M. (2013). *Testes de Hipóteses com o SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257-264. doi:10.1007/s10869-010-9170-9
- Manerikar, V., & Manerikar, S. (2015). Cronbach's alpha. *Aneshkar Research Journal*, 19(1), 117-117-119.

- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª edição. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281.
- Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135-144.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363. doi:10.1002/job.147
- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "Generation Me": A Study of Cohort Effects From 1976-2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58-75. doi:10.1177/1745691609356789
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246

Anexos

Anexo 1: Questionário

Retenção de Millennials

No âmbito do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, apresenta-se o presente questionário cuja finalidade é a recolha de dados que permitam analisar se, efetivamente, a Geração Millennial, composta por indivíduos nascidos entre 1982 e 1999, é diferente das gerações anteriores, nomeadamente, da Geração X, constituída por indivíduos nascidos entre 1965 e 1981 e da Geração Baby Boomer, formada por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho e analisar, igualmente, se essas diferenças recomendam a adoção de práticas de recursos humanos adaptadas para reter os mais jovens.

O preenchimento do presente questionário destina-se a indivíduos com alguma experiência profissional e nascidos até 1999.

A participação neste questionário é anónima, confidencial e demorará, aproximadamente, 5 minutos a completar.

Para qualquer informação ou esclarecimento adicional por favor contactar: up201205226@fep.up.pt.

Muito obrigado pela sua participação!

***Obrigatório**

Dados sócio-demográficos

Para nos ser possível caracterizar a amostra por favor responda às seguintes questões.

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Ano de nascimento *

3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Experiência profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ < 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 15 anos
- ☐ Superior a 15 anos

5. Relação Laboral *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Contrato de trabalho sem termo
- ☐ Contrato de trabalho a termo certo
- ☐ Contrato de trabalho a termo incerto
- ☐ Contrato de prestação de serviços
- ☐ Desempregado

6. Dependentes a cargo (filhos, pais, por exemplo) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Questionário

Tendo em consideração os seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho, por favor mencione em que medida concorda que os seguintes atributos são importantes na sua carreira.

A escala utilizada vai de 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Nas questões seguintes selecione apenas uma das opções.

7. Salário *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

8. Remuneração variável (prémios)

** Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

9. Benefícios sociais (seguro saúde, carro, etc.) *

** Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. Velocidade na progressão de

carreira * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11 Progressão na carreira por mérito *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

12. Planos de carreira

estruturados * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. Participação na tomada de

decisões * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. Diversidade de tarefas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Trabalho em equipa * *Marcar*

apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. Bom ambiente de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. Bom relacionamento com a chefia * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18 Convívios / atividades de lazer * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. Flexibilidade de horário * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. Autonomia * *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Com tecnologia

Anexo 2: Estatística Descritiva

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Fator 1	157	-2,98	3,09	0	1
Relacionamentos e Condições de trabalho.					

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Fator 2	157	-3,67	1,69	0	1
Remuneração e Progressão na Carreira					

Estatísticas Descritivas					
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Salário	Baby Boomer	1	5	4,05	0,959
	Geração X	1	5	4,36	0,865
	Geração Millennial	1	5	4,27	0,768
Remuneração variável (prêmios)	Baby Boomer	1	5	3,75	0,954
	Geração X	2	5	4,07	0,873
	Geração Millennial	1	5	3,74	1,000
Benefícios sociais (seguro saúde, carro, etc.)	Baby Boomer	1	5	4,08	0,997
	Geração X	1	5	4,23	0,912
	Geração Millennial	1	5	3,93	0,948
Velocidade na progressão de carreira	Baby Boomer	1	5	3,58	1,130
	Geração X	1	5	3,80	0,978
	Geração Millennial	1	5	3,85	1,050
Progressão na carreira por mérito	Baby Boomer	2	5	4,18	1,083
	Geração X	1	5	4,34	0,888
	Geração Millennial	1	5	4,47	0,944
Planos de carreira estruturados	Baby Boomer	2	5	3,83	0,984
	Geração X	1	5	3,82	1,018

	Geração Millennial	1	5	3,92	1,090
Participação na tomada de decisões	Baby Boomer	1	5	3,78	1,143
	Geração X	2	5	4,16	0,805
	Geração Millennial	2	5	4,32	0,848
Diversidade de tarefas	Baby Boomer	2	5	3,98	0,832
	Geração X	2	5	4,20	0,823
	Geração Millennial	2	5	4,15	0,776
Trabalho em equipa	Baby Boomer	3	5	4,40	0,744
	Geração X	3	5	4,27	0,758
	Geração Millennial	2	5	4,10	0,853
Bom ambiente de trabalho	Baby Boomer	3	5	4,48	0,716
	Geração X	3	5	4,68	0,518
	Geração Millennial	3	5	4,70	0,545
Bom relacionamento com a chefia	Baby Boomer	2	5	4,40	0,778
	Geração X	3	5	4,48	0,664
	Geração Millennial	3	5	4,52	0,626
Convívios / atividades de lazer	Baby Boomer	1	5	3,48	1,037
	Geração X	1	5	3,45	1,130
	Geração Millennial	1	5	3,64	1,135
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Baby Boomer	2	5	4,35	0,864
	Geração X	3	5	4,68	0,639
	Geração Millennial	2	5	4,53	0,689
Flexibilidade de horário	Baby Boomer	1	5	3,80	1,244
	Geração X	1	5	4,11	0,970
	Geração Millennial	1	5	4,22	0,946
Autonomia	Baby Boomer	2	5	4,10	0,810
	Geração X	2	5	4,41	0,726
	Geração Millennial	2	5	4,22	0,786

N=157

